

## 农商银行如何应对市场竞争

◎周建光

作为由农信社改制而来的农商银行,在农村金融市场中“一家独大”的局面正面临强大的冲击。如何才能竞争中立于不败之地,笔者认为,农商银行要充分发挥自身优势,加快科技创新步伐,着力加强文化建设。

充分发挥自身优势。农商银行应充分发挥点多面广、农村金融主力军地位以及法人地位的优势,夯实主营业务基础。一是做好存款组织工作。充分利用点多面广的优势,加强与地方政府、村委合作,争取在村民服务中心合作建设“村口银行”,通过助农取款、自助设备等进行服务延伸,确保村民足不出户即可办理小额转账、查询等基本金融业务。要充分发挥人熟地熟的优良传统优势,推动营业网点从交易核算型向营销服务型转变,开展“百人进村入户上企业”活动,变“坐商”为“行商”,全员主动出击,上门营销产品和服务,满足客户个性化服务需求。二是大力开展信贷营销。首先要发挥农村金融主力军作用,进一步坚持服务“三农”和县域经济的市场定位,大力拓展客户市场。对广阔乡镇,要在全覆盖的基础上深耕精耕,牢牢占据农村根据地;对城区市场,要瞄准潜在客户群体,重点运用“便民卡”优质产品拓展客户。其次要充分发挥法人机构管理链条短、决策效率高的优势,进一步简化办事流程,公开办事程序,强化落实限时办结制度,提高办事效率,优化决策程序,及时满足客户需求,用高效服务巩固客户群体。三是加快业务品种开发。一方面,要加快存款业务品种开发,开办大额可转让存单、专项基金存款等业务;另一方面,要加快创新便民、利民的贷款品种,发展住房按揭贷款、公职人员工资抵押贷款、农业特色项目贷款、个人消费贷款等业务。

加快科技创新步伐。作为我国农村金融的主力军,农商银行在支持农村经济发展、服务“三农”工作中,取得了明显成效。但是由于受自身金融科技发展水平的影响,农商银行在金融科技创新上与其它金融机构相比还有一定差距。一是要进一步提高对金融科技创新的认识。金融科技在在当前条件下关系到农商银行的生存与发展。农商银行要以省为单位,进一步加强调查研究和统一规划,在此基础上,进行统一设计、统一部署,组织全省上下一致行动、统一执行,以此实现金融科技创新助力整体效率和效益的提升。二是以科技创新促进服务创新。以新一代综合业务平台为依托,

## 对数据统计工作的思考

◎付娟 段娟

今年年初,银保监会起草了《银行业金融机构数据治理指引(征求意见稿)》,要求将数据治理纳入公司治理范畴,并将数据治理情况与公司治理评价和监管评级挂钩。监管部门新政出台的背景主要是银行业金融机构数据质量存在较多问题,表现为数据准确性、完整性欠缺、时效性和适应性不足等。在此,笔者就农商银行(农信社)数据治理工作存在的问题及解决办法作如下思考:

## 存在的问题

人员问题。一是录入数据随意性强。一些农商银行一线数据录入人员没有根据系统要求录入数据。如在录入贷款信息时,借款人地址为修文县龙场镇城北村三组,但系统录入为城北三组。统计人员获取数据时发现客户地址不符合农户贷款的定义,未填报贷款信息,影响了数据的真实性,从而影响整个行业的贷款需求统计。二是数据统计工作人员力量薄弱。近年来,数据统计工作利用互联网和电脑

计算系统,不仅提高了工作效率,更是在数据准确性和分析能力上有了较大进步。但是一些农商银行及其分支机构的数据统计工作仍然存在机构不健全、人员力量弱、工作任务繁重的现象,呈现出一人兼几个岗位的现状,导致出现顾此失彼,工作难以精益求精,甚至出现到最后截止期限才勉强完成工作任务的情况。三是数据统计人员不稳定。基层数据统计人员的频繁变动,导致其业务素质水平不高。有些农商银行在数据统计人员的选调和安排使用上十分随意,有的数据统计人员刚熟悉了工作,就被调换到其它岗位,导致数据统计工作衔接不到位。同时,部分数据统计人员本身也不愿投入更多的时间和精力学习和钻研统计业务知识,特别是由于大多数数据

扩大服务领域,拓宽增收渠道,开办各种代理业务、自助银行业务、个人理财业务、银行卡业务等,积极参与国债市场、银行间网上同业拆借市场交易,创造条件开办国债回购业务,为客户提供个性化、更方便、更快捷的金融服务。同时,通过加大科技投入,加强银企合作,加强与非银行金融机构合作,扩大代收、代理、代售等相关业务,创新中间业务品种。三是加快网上银行业务发展。虽然现在各个商业银行间的业务竞争并没有完全从传统网点竞争转移到网上竞争,但网上银行本身具有的很多优势代表了未来银行发展的方向。从实践来看,很多企业,特别是资金往来频繁、归集量大的企事业单位已经把有无网上银行、业务处理是否安全快捷,作为挑选合作对象的重要条件。因此,农商银行应加快在这个方面的金融创新。四是尽快建立跨区域结算体系。目前,有的农商银行在省内外已经建立了结算网络,但还应尽快加强与兄弟省份网络资源的融合,实现省与省之间、农商银行与其他商业银行之间的资金结算往来。从长远规划上看,农商银行还应逐步完善全国的资金清算中心,办理全国农商银行汇票业务的异地资金清算以及经央行批准的其他清算业务,全面提升支付结算能力。

着力加强文化建设。农商银行要紧紧围绕“以人为本、服务城乡、严格管理、求真务实、争创一流”的企业文化理念,稳步推进企业文化建设。一方面,要着力培养企业精神和核心价值观。员工是企业的主人,其敬业意识、奉献精神、道德素质、业务技能、工作作风等,是农商银行各项业务快速发展的根本。要努力营造企业人文环境和氛围,培养员工“以行为家”“行兴我荣、行衰我耻”的主人翁意识和集体荣誉感,从而增强员工的工作积极性、主动性和创造性,提炼和培养“爱岗敬业,求实创新;艰苦奋斗,锲而不舍;团结协作,勇争一流”的企业精神和“争做一流员工,铸造一流团队,共创一流企业”的经营理念。另一方面,要加强企业文化建设。通过组织开展业务技术比赛、征文竞赛、文艺演出、书画比赛等丰富多彩的文化活动,培养浓厚的企业文化环境,建立激励员工积极向上、努力进取的文化氛围,培养员工“团结互助、同心协力、甘于奉献、顽强拼搏、奋勇向前”的团队精神,从而达到以文化凝聚人心、增强农商银行合力的目的。

(作者单位:湖南南县农商银行)

## 撬动“三大支点”探路零售业务转型

◎王军良

在2018年度工作会议上,山西省农信联社提出“引深转型提质,推动高质量发展”的战略部署,太原市中心区农信联社准确把握“高质量发展”的核心内涵,认真研判当前利率市场化不断深化、金融与科技深度融合、客户需求日益多样化的经济金融形势,积极调整资产结构,探路零售业务转型。

## 机制先行,夯实零售银行发展制度基础

业务发展方向和模式转型,需要有明晰的战略指引和坚强的制度保障,太原市中心区农信联社在内部机制上进行了一系列探索。

一是准确定位,做好转型顶层设计。该联社在近两年业务调整的基础上,将2018年业务结构调整的重点确定为以零售业务为主体,以公司业务、金融市场业务为两翼的“一体两翼”业务发展新格局,着力推动零售业务向主业转型。在充分汲取其他银行零售业务先进经验的基础上,该联社通过梳理组织架构,进一步明确零售业务部门的岗位职责。

二是拓展渠道,建立纵向营销体系。该联社经过广泛的业务调研和筛选组合,根据发展实际,编制了符合零售业务特点的17项标准,形成了标准化产品名录,并通过将各区片督导责任落实到专人,在各管理部门安排人员参与零售业务营销推广工作,在辖区内86个网点分别设置零售管理岗和产品宣讲员的方式,由上至下,建立起了纵

向延伸的零售业务营销体系。

三是聚焦主业,构建零售业务运营模式。该联社辖区内各机构以社区零售业务为战略定位和发展方向,坚持“对公业务上收,零售业务下沉”,分层推进营销考核机制,加快研发产品组合模式和交叉营销模式,全力构建以专业化经营、多样化产品、货币激励、全员化营销为核心的现代零售业务运营体系。

## 业务拓展,探析零售业务转型发展路径

在业务发展方面,太原市中心区农信联社始终坚持“支农支小支实”的市场定位,深耕细作本土目标市场,在与地方经济社会发展的深度融合中实现可持续发展。

一是发挥优势,推动业务发展回归实体。该联社围绕供给侧结构性改革,结合自身经营模式和增长方式,助力实施乡村振兴战略,推动业务发展回归实体经济主业;加强与扶贫部门协作,依托“五帮一”消费扶贫模式,在各营业网点布置“爱心扶贫专柜”,推动消费扶贫模式落地生根,大力扶持带动新型农业经营主体和农业龙头企业发展,促进农业产业结构调整 and 农村信贷结构优化。

二是补齐短板,丰富各类产品供给。针对业务品种单一,创新渠道狭窄的实际情况,该联社发挥点多面广、深入基层的网点优势,加强客户需求调查,通过客户分类、偏好分析等方法精准挖掘客户需求。该联社加强与贵金

属公司、保险公司合作,推出代理产品50余种,增加了客户的产品可选择性;加大理财产品研发力度,推出了机构开放式理财、结构性存款、高净值客户理财等产品;开展保管箱、“儿童成长存单”业务的营销推广活动,增强与客户产品需求的契合度,实现了客户数量和中间业务手续费收入的同步增加。

三是发力小微,抢占消费金融高地。在做强“蜂巢WE贷”品牌的同时,该联社大力发展消费类、特定群体类贷款业务。在汽车贷款方面,该联社先后与中国人民财产保险股份有限公司太原市分公司、太原市晋龙祥和汽车服务有限公司等多家保险公司、汽车服务公司签署合作协议,同时开展新车和二手车分期贷款、“车抵贷”业务,以及汽车经销商库存融资业务。在房产贷款方面,该联社与省中小企业融资发展担保有限公司、恒大地产集团有限公司合作,拟开展房产抵押贷款业务。在消费贷款方面,该联社与小窝金服家装服务平台围绕家庭装修贷款开展合作,通过引入第三方金融服务公司开展装修资金托管的方式,阶段性落实客户贷款用途,进一步拓宽获客渠道。

## 渠道建设,加快推进科技服务融合发展

科技是引领业务发展的动力,服务是银行竞争的核心。2018年,太原市中心区农信联社对科技信息平台建设标准提出了更高、更新的目标,明确了“以提升科技应用为目标”的工作方向,为

行贷后检查等。

## 应对措施

第一,坚持管理政策与体系建设同步推进。一是构建完善的风险管理组织架构。由董事会、监事会、高级管理层及下设专业委员会、法律合规管理部、业务职能部门共同构成风险管理组织架构,从政策制定、执行以及监督层面对各管理层级的风险管理职责、工作关系进行梳理和明确,搭建起对合法合规风险在内的全面风险监控、管理和防控体系。二是突出专业委员会职能。建立健全风险控制委员会,向奖惩委员会等多个专业委员会,给予其独立性工作权限,实现对风险管理的全流程监测和管理。三是逐步完善内控制度体系。对合法合规风险易发的信贷、柜面业务领域的管理政策、制度办法进行补充和完善,构建完备的制度体系,实现用制度的刚性管理,提高风险的预防、管控和处置能力。

第二,坚持员工教育和文化建设并

轨实行。一方面,大力提升员工教育培训频率和强度,以内训学、专家讲以及自学的方式,强化员工对法律法规、行业及内部规章制度的掌握程度;另一方面,通过组织开展合规演讲比赛、合规知识竞赛、合规征文比赛等活动,多渠道打造合规文化,全方位、深层次、零距离促使和引导员工树立和培养合规理念。

第三,坚持内控检查与严厉惩处双管齐下。一是针对违规违纪问题突出、法律合规风险易发领域,开展内控检查。二是综合运用纪律、组织、经济、诫勉谈话、违规积分、待岗等处罚方式,提高违规成本。三是对于违规违纪行为的直接责任人、相邻岗位责任人、机构管理责任人、业务管理责任人、稽核监察责任人等多级责任方进行“连坐问责”,倒追各岗位员工、各职能部门、各管理层级自觉提高合规意识,主动强化合规风险管理职责。

(作者单位:四川遂宁农商银行;敬培刚系该行行长)

## 浅析农商银行法律合规风险防范

◎敬培刚 全颖

当前,农村金融行业已进入多元化、白热化竞争时期,农商银行如何才能实现和保持经营发展的“稳”和“进”,风险管理与防范显得尤其重要。农商银行的工作主旋律是与客户、金钱打交道,其中面临的法律合规风险构件复杂、形式多样,其产生的负面影响不容小觑。

## 面临的法律合规风险

通盘分析银行业监管机构通报的风险事件、案例事故,农商银行目前面临的法律合规风险主要体现在内外部两个方面。

首先,从外部而言,一是客户权益导致法律风险。主要表现为在信息时代,客户的权利意识空前增强。如某客户的贷款重组后,风险分类为关注,其到其他银行申请贷款时被拒,便声称原贷款银行未告知贷款形态下调的情况,欲到法院起诉解决。二是外部风险传导法律风险。受高回报、高利润诱惑,非法集资、民间借贷行为较为盛行,部

分贷款客户为了追求更高利益,将贷款资金违规挪用民间融资,或造假贷款资料企图骗取贷款资金,如果银行调查不严,将产生骗贷风险。三是行业竞争导致法律风险。目前行业竞争加剧,银行为了争取到存款资源,在业务营销过程中会不自觉地放松或降低自身合规合法经营要求和门槛,导致出现不正当竞争引发的法律合规风险。

其次,从内部而言,一是员工法律意识不强。主要表现为员工在业务办理过程中未严格遵循相关法律法规而承担的法律风险。如对外签订合同时,法律风险考虑不到位所产生纠纷。此外,不少银行在不触碰监管红线、行业自律标准的前提下,将一些工作外包给其他机构。若这部分人员借假银行名义在外从事非法活动,将给银行带来法律风险隐患。二是员工合规意识不强。主要表现为员工对自身和相邻岗位的合规操作制度执行不力所产生法律风险。如在贷款业务中,未按规定完整、全面地收集贷款资料,未按规定进

## 实施金融网格化 深耕服务精细化

◎沈珠道

随着城镇化进程的加速,农民与农村的关系正在发生变化,一部分农民虽已户籍,但常年居住在城镇(城市)地区,实际已经属于城镇居民。这些变化给农商银行开展高效率的营销和服务带来了新的挑战。江苏金湖农商银行面对挑战,在变化中变革工作方法,推动金融服务网格化,助力客户关系精准化管理,进一步提升客户对金融服务的获得感,增强金融服务对地方经济发展的促进作用。

## 因需而实施金融服务网格化

网格化是推动农商银行网点加强金融服务的创新升级模式,是让客户经理充分对接客户的过程。金融服务网格化的出现与农商银行坚守“支农支小”的市场定位有着必然的联系。

一方面,开展金融服务网格化是促进城乡金融服务均等化的需要。

近年来,金湖农商银行坚持立足服务“三农”和小微企业,在全县农村地区大力推进金融便民服务“村村通”和“阳光信贷”工程,打通了农村地区金融服务“最后一公里”。但随着社会的发展,呈现出农民向城镇流动、务工人员向大城市流动和一般街道的居住人员向高档社区流动的趋势,居民金融信息亟需更新、完善。通过金融服务网格化,金湖农商银行解决了人员流动造成的信息未能及时更新、完善等问题。此外,金湖农商银行通过金融服务网格化的开展,在城镇地区建立全覆盖、全方位、全过程的动态金融服务机制,让城镇居

民也能在家门口享受到保姆式的金融服务。

另一方面,开展金融服务网格化是推进普惠金融服务精细化的需要。

目前,在城区,金湖农商银行共设立了8家营业网点,5家离行式自助区,基本实现了物理网点的全覆盖。但在具体业务拓展的过程中,少数的街区存在无序竞争的情况,给金融服务工作造成了一些负面影响,不利于资源配置、市场深耕、服务深化和产品推广。实施金融服务网格化可以有效解决这个问题,促进“网格员”在所负责的“责任田”中深耕细作。同时,让网格中的居民拥有专属的“金融保姆”,有利于“网格员”向居民提供量身定制的普惠金融服务,也为金湖农商银行在日趋激烈的市场竞争中坚守阵地、提升市场份额、实现可持续发展提供了创新举措。

## 凝心聚力推进金融服务网格化

金融服务网格化是一项复杂的系统工程,涉及面广、工作量大,金湖农商银行必须理清思路,在聚力攻坚中保持合力,在整体推进中因势利导,具体要“把握一个中心,强调两个重点,组建三支队伍”。

把握一个中心。金融服务网格化要以客户为中心、为客户服务。要坚持把客户的需求作为网格化管理的工作导向,促进客户服务实现质的提升。

强调两个重点。第一个重点是

越清晰,管理起来就越方便,操作起来也就越精准。需要强调的是,支行之间的网格划分和“网格员”分配,必须做到不遗漏、不重叠。第二个重点是要明确管理职责。要在金融服务网格化工作开展过程中实行“人员、职责、任务”三落实,每一个网格都要按照活动方案的要求配备人员,并明确岗位职责。

组建三支队伍。首先,总行层面要建立一支督导检查队伍,专门负责金融服务网格化的指导、评比、检查等工作,并结合活动的开展情况适时组织约谈责任人、培训“网格员”。其次,各阳光金融事业部(片区)要建立“网格员”队伍,事业部总经理要带头做“网格长”,担负起“网格员”的管理职责。第三,各支行要建立“网格员”队伍,既要把热爱营销的客户经理带进队伍,又要发展一批客户作为网络联络员,让他们在提供信息、协调关系、处理矛盾和开展活动中发挥作用。

## 提速落实金融服务网格化

落实是一切工作成败的关键。金融服务网格化涉及面广、任务繁重,必须要有坚强有力的措施作为保障,这样才能推动工作落实。同时,在面向日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾上,推动金融服务网格化还必须不等、不靠、不拖,加快落实进度。

一是加强宣传引导,广泛造势。要充分运用传统媒体、新媒体等各种宣传

形式,大力宣传推进金融服务网格化工作的重大意义,真正使这项活动家喻户晓、人人皆知、深入人心,引导广大居民、商户等服务对象踊跃参与和配合这项活动,为工作的顺利开展营造良好的舆论氛围。

二是推崇大胆创新,争创特色。金融服务网格化是一项创新工作,许多地方还需要探索、改进,拓展的空间还很大。在接受辅导、学习经验的同时,每个片区、每个网格,都要结合实际,因地制宜大胆创新、善于创新,还要积极发挥信息技术在活动推进过程中的支撑工作,运用科技手段助力活动高效开展。

三是加强走访入户,创造成绩。要深入一线,走家串户,广泛接触和联系基层群众,为网格内个人和企业客户建立信息档案,通过掌握的信息,精准开展金融知识宣传,及时掌握基层群众的金融需求,这样既能为其“锦上添花”,也能为其“雪中送炭”。

四是加强督查,严格考核。要建立严格的督查考核机制,力求督查考核工作科学、实效、有操作性。具体的督查考核要有制度、有标准、有措施、有奖惩和责任追究,确保工作不流于形式、不走过场,取得看得见、摸得着的效果。同时,要充分听取社会各界的意见建议,自觉接受各方面的评议和监督,不断改进和完善方式方法,真正使金融服务网格化工作受到广大群众的认同、拥护和肯定。

(作者系江苏金湖农商银行行长)